

企業組織の効率性と効果性に関わる経営学の諸問題

別 府 俊 行

1. 問題の所在

経営学では、組織に関する問題が最も中心とされる。企業環境の変化に対応して、必要とされる新しい部門が新設されたり、不要な部門が廃棄されたりする。

ここで、「効率」は成果が達成されるまでのプロセスが問題にされ、時間、労力、コストの抑制を指し、「効果」は成果そのものを指す。つまりどの程度、目標達成したかどうかである。そう言う点で、経営学では「効率」と「効果」の両者を問題にする。

本研究では、経営学が、企業組織の運用、管理において効率と効果が十分考慮されてきたかどうかを基礎にした、不満を問題にするものである。言い換えると、経営学に関心を持つ人々の教育ニーズが的確に把握され、教育の場に活かされてきたかどうかの問題でもある。

経営学に対する一般的な不満 企業環境に対応して、組織の新設、廃棄が考えられるが、問題はその先である。新設の場合、何名がよいのか、男女の比率はどうすべきか、また年齢構成はどうすべきか、となると経営学のテキストでは、正解は明示されていない。ある会社ではこうであった、他の会社ではこうであった、と回答されても、自社が難局を克服するために、どの企業の事例を選択すると好ましいのか、確信をもって説明することができない。そこが受講生に不信のもたれる原因とされる。

現行の経営学の実態や教育への不満を整理すると、

- ① 自社の改善、成長に活用する内容が、現今の経営学総論、経営学概論、あるいはテキストを閲覧しても、有効な方法、内容が見出せない。
- ② 他社にとって有効な事例であっても、自社には即導入しても、役立つとは思われない。
- ③ 経営学部を卒業しても、企業に入社して、いつでも事業開発、マーケティング、ファイナンスなど担当できる状態でない。
- ④ 企業活動、例えば商品開発に関して効率的、効果的な企画手続きが、いかなる場合も紹介されていない。
- ⑤ 欧米のビジネススクールでは、取り扱うテキスト、事例が共通している場合が多く、共通の知見では「企業の差別化」は困難である。

確かに、実践の科学である経営学、マネジメントは、応用学として位置づけられる。しかし、体系化された経営学理論では、「差別化」を強く意識している企業は、その画一的な改善・指導など受け入れられない、と不満である。その上、企業秘密の部分もあり、どの企業の人々も、経営学は役立たないと、不満を述べることになる。問題は、これらの不満を受け入れるために、

役立つ経営科学は何をどうすべきか、である。経営資源（人材、資金、機械設備、情報）の差異による経営基盤、技術基盤が異なるために、効率的、効果的な面を把握するとすると、ますます企業の差別化による差異が顕著になってくる。

2. 企業が注意すべき点、努力すべき点

企業が、有効な役立つ経営学関連の指導を、企業の教育担当の関係者に望むなら

- ① 画一的な講義に対して、社内で、いかに社内向けの役立つ内容にフィルターを掛けるかの作業がある。そういう作業を一切しないで、経営学は役立たないと即断することは、その企業の教育課が怠慢としか言いようがない。また専門的な教育であれば、ラインの長が一般的な経営学内容を、自社に適合した形でリライトして、マニュアル化すべきである。

そこに自社の経営方針にそった「差別化された教育」が可能になる。

- ② 自社専属の教育担当者を育成する、または雇用することである。彼らは、必要とされる企業内教育の場で、講師を務めたり、研究会を開催して、用意したマニュアルを提供することになる。この企業内講師は、国内外に留学した人々と面談したり、第一線の営業担当、工場現場の作業員、あるいは取引先などとも面談を行って、貴重な資料から教材を作成することが望まれる。

いずれにせよ、企業の側では、左のものを右に移動するだけの作業では、当然実情の知らない社員は、「こんなのは役立たない」「こんなのは常識だ」と、不満が出てきてもおかしくないとと言える。

3. 経営学に関与する不可思議な実態

経営学の学界において、研究に全幅の信頼をおいているのはいいが、他の世界を知らなくても当然と言う考えが、経営学者の根底にある。多くの関係者が、経営学に関して理解不可能だと感じられる、不可思議な実態を以下に紹介したい。

【不満の実態 1】「コンセプトを明確にしろ」「トップはリーダーシップを発揮しろ」「従業員の意識を変革しろ」等々、具体的な方法や手続きを欠いた建前論的戦略や抽象的な診断勧告について

例えば、筆者がかって経験した中小企業診断の診断勧告の例であるが、
「販売強化策を作成し、売上計画達成に万全を期すこと」、
「再建計画を関係機関と調整しながら検討し、それを具体化すること」
「未収金の回収に努め、財務体質を健全化すること」
「顧客ニーズを十分調査した上、品揃えを充実していくこと」など
至極当たり前の建前論や抽象論を上意下達で強調し、その指示を受けた中小企業は一体何をどのようにすればよいのか、疑問符が付くような指導が散見された。

また経営コンサルタントがクライアント企業に、

「あなたの会社には戦略がない。正しい戦略を構築し、それを実行することが必要だ」と大上段に説くのも同様である。どんな戦略であれば正しいのか、それをどうやって実行に移すのか、そうすれば必ず業績は上げられ、問題は解決するのか、である。

そもそも企業経営の最も重要な任務の「戦略」については、残念ながら統一的なオーソライズされた定義がなく、何となく意味不明な用語となっている。だからと言って抽象的なことを漠然と指し示されても具体的な手段に言及しなければ、企業はいつまでたっても行動することができない。戦略とは、目標達成のため編成され、適材適所配置された組織の具体的な行動のことである。そう考えると、建前論や抽象論では全く次元の異なる問題になってしまう。

【不満の実態 2】事例研究という科学的客観性が十分でない方法論の乱用

例えば、ある事例企業に4PだのSWOTだの既往の理論・フレームワークを適用し、その成功要因を説明したり、実際の事例企業の分析を通じて成功要因を抽出するといった研究方法は、経営学研究では盛んに見られる。

確かに、事例研究は経営学研究の1つの方法であり、決して否定するものではない。しかし質の低い、表面的な事例による分析、つまり新聞記事やインターネット、パンフレット、あるいは中小企業白書等からそのまま引用しただけの、中味を精査していない、安易な事例企業の紹介による論文の粗製乱造は、健全な経営学の発展のために排除する必要がある。

しかも、文章による事例企業の分析では、例えばトップのリーダーシップの評価や、戦略・意思決定の適否、組織風土がどのように変化したかなどは、見方によって如何様にも捉えられ、主観的な意見となりやすい。その上、実験や統計分析を経た時のように、予想される自らの仮説を覆す反証というものができず、反証可能性が低い。言葉では何とでも言えるし、後からなら好きなように解釈できる。他企業との優劣もわからない。

例えば有名なPorter&Watermanの「エクセレント・カンパニー」でも、成功企業だけを取り上げ、成功した企業に共通するものを見つけようとしたが、その後その企業の業績が悪化し転落するなど、矛盾を認めざるを得なくなった¹。

特に、数少ない事例分析から成功要因等自説を導くことは、科学的客観性の観点から問題は多い。例えばある患者がたまたま飲食したものの、或いは行ったことで病気が治ったという数事例から、それが即治療薬・治療方法となるであろうか。科学的な検証が必要であることは自明だ。

【不満の実態 3】経営者の成功談など科学性・普遍性に乏しい著書の氾濫。果たして企業に有効か

¹ P. ローゼンツワイグ、桃井緑美子訳『なぜビジネス書は間違っているのか』日経BP社 PP139-168

現在書店では、企業経営者や成功者と呼ばれる人が、自分の成功・失敗の経験に基づいて自らの経営論を述べたり、経営コンサルタントと呼ばれる人が、企業の業績回復や問題解決の経験に基づいて経営技法や診断技法を紹介する著書が巷に溢れている。例えばアップル社会長だったスティーブ・ジョブズや松下の創業者松下幸之助、日産を立て直したカルロス・ゴーン、或いはGEのジャック・ウェルチの本はよく売れていると評判である。これらの著書には、わかりやすいストーリー、屈辱の経験、強い意志、新たな発見などから、読者に少なからず影響を与えている。

しかし、事例研究と同様に、真にそれが成功要因なのかという科学的根拠や、それが他でも使えるものかという普遍性については、疑問の余地が残る。背景や状況分析が十分でないし、言葉としてならいくらでも巧く述べることができるからである。

この点については、読む人の職階により問題意識も異なる。経営者か中間管理者か、一般社員かである。例えば、経営者の場合、卓越した経営者の「経営哲学」や「新事業」について、ヒントを得ようとする。中間管理者は、「OJT」や「部下への管理」さらには「企画書の作成」のヒントを得ようとするだろう。一般社員は「経営者を中心とした組織」または「起死回生した企業努力」を、学習すると思われる。

経営書が売れるのは、それだけ読む人が居るからに他ならない。読者の中心はビジネスマンである。彼らは多忙である。それにも関わらず暇を見出し、寸時を惜しんで何かを得ようとする態度は、研究論文と異なる価値を、それら経営書から得ようとするからに他ならない。

【不満の実態 4】議論を発散させたまま模範解答を示さないケースメソッド授業

経営学、特にマネジメントやマーケティングなどの実践科学は、囲碁や将棋の勝つための「定石」みたいなもので、実際にその定石を適用する場面に当たってそれを使ってみたい応用したりしないと、理解し身につけることは難しい。そういう意味で定石であるマネジメント理論をただ説明するだけではなく、その応用問題としてケースメソッド(事例問題による演習)授業を取り入れることは有効であろう。

しかし講師によっては、一つの答えに固執せず、そして解決策は色々あることを理解させるため、議論を発散させたまま、模範解答を示さないで終える授業も見られる²。決してそれを否定する訳ではないが、やはり講師が考え方の切り口や解答への手続きを示し、具体的な一つの解決策を提示しないことには、受講生は納得できないと思われる。さらに客観データが少なく決め手に欠ける場合は、講師がどこまで判断し、どこまで助言できるかを示すことによって、受講生の論理的思考力は磨かれる。

経営学やマネジメントの特徴は、実は「正解がない」ということである。つまり最適性を追求しているにすぎない。この点、経営コンサルタントは十分理解した上での指導をし

² 筆者が勤務していた中小企業大学校関西校でも時々見られた。ただそれが決して悪い評価とは言えなかった。

ているのか、である。ある売り場で売上を伸ばすため、A商品群の品揃えは3000アイテムがよいとしても、3020では駄目か、の問題が発生してくる。経営学やマネジメントでは、3000から3050まではよいと言う曖昧な結論をだすことになり、これが他の研究領域と異なる点である。

【不満の実態 5】 迷走する大学生の就職活動

新氷河期と言われる最近の厳しい就職難に直面し、迷走する大学生が多い。大学で学んだ経営学や経済学の知識を活かした仕事をしたいと熱弁する学生から、営業でも力仕事でも何でもやります式の体育会系学生まで、実は、就活の際企業は何を求めて、何をアピールすれば良いか、学生自身無知の部分が少なくないため、企業の面接員が質問する内容を満足させる回答にならない。

恩田氏によると³、経済産業省の「社会人基礎力に関する調査」及び日本経団連の「新卒採用に関するアンケート調査」を引用して、学生は企業の採用基準が明確でなく、反感を感じていること、そして企業の大学・大学院に期待する内容と、大学・大学院の提供する教育内容とに著しい乖離があり、大学、学生、企業の間で相互不信の状態にあることを指摘している。

この点に関し、多くの就職関係の教職員をはじめ学生が、正しく企業の真意を理解せず、にただ「氷河期」と称している様子は、自己弁護に過ぎない、と企業が回答している。「自社を発展させたい」「立派な企業にしたい」と企業の経営者・管理者は、常時願っている。そのため、企業は能力のある、優秀な学生を一人でも多く採用したい、金融機関から資金を借り入れても採用したいのが本音である⁴。しかし、そういう学生は少ないという事実である。

企業が定年まで支払う金額が4億から6億円の「買い物をする」、それに対して、特に文科系学生の「勉学の絶対的不足」を指摘している。全員が同じ「面接の方法」を読み、大半をアルバイトに貴重な時間浪費し、専務と常務のどちらが上位かも知らず、用意した質問をさせず、ただ自己弁護に長々と費やす態度に辟易すると言う。例えば、面接で「商品開発の高付加価値」について質問しても、「大学で習っていません」と大学生としての自己啓発の意欲の見られない点、人事担当者を慨嘆させることになる。要は、現在の文科系の学生は、企業が期待する水準に満たない点に問題がある。

³ 恩田敏夫『就活地獄の真相』KKベストセラーズ、2010年、PP54-66

日本経団連の調査では、企業側が「知識や情報を集めて自分の考えを導きだす訓練」や「実社会とのつながりを意識した教育」を望んでいるのに対し、大学側が注力しているのは「専門分野の知識をしっかり身につけること」が圧倒的であった。

⁴ かつて筆者は、日立製作所人事部長の湊氏とお会いした時、「弊社では何人でも学生が欲しいので、紹介してください」と言われ驚いたことがある。「ただし、誰であれよいということではなく、実力のある学生ですよ」と念を押され、再度驚いた経験がある。

4. 経営学を正しく啓蒙するための方向と内容

1) 基本的な前提条件

以上は、筆者がこれまで多くの中小企業を調査・指導したり、大学で学生と接してきた上で、しばしば感じられた不満である。経営学に関わる一員として、正しい方向付けに責任を感じるだけに、不満の実態を是正するために、私案を提示しておきたい。

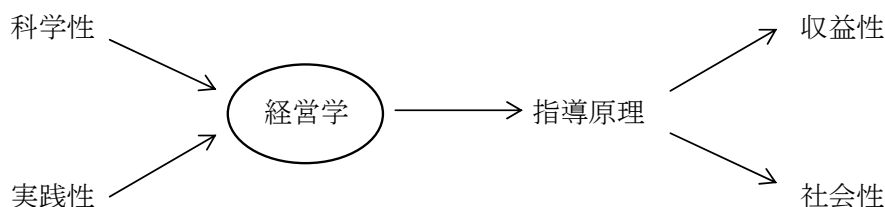
私案の重要性は、以下の図の如く「経営学と指導原理の関係」の改善・改良、時には新しい組織や制度の導入にある。指導原理とは、「収益性」と「社会性」に貢献するものでなければならない⁵。

「収益性」は、企業組織の効率性（時間、労力、コストの低減とスピード・アップ）に関わる作業）、効果性（利益の確保と向上）である。

「社会性」は、「公共性」とも言われ、様々な利害関係者とのかかわり合いの中で生かされている企業が、関係する人々や地域社会に役立つことである。

経営学は、いかなる企業組織であれ、役立つ「指導原理」であることが期待される。

図. 経営学と指導原理との概念上の関係



有効な「指導原理」であるため、以下の「指導上の留意点」が、考慮されねばならない。

経営関係の指導上の留意点

実態1（具体性に欠いた建前的勧告）については、

概して経営「学」は、概念レベルの説明になりがちで、具体性に欠くところがある。そのため、業務に生かそうとする人々にとって、役立たないと片づけられるところがある。そこで「例えば」として、実務レベルの説明に落とし込むべきである。

実態2.（非科学的な事例研究法）については、

他社で有効な事例であっても、自社には即役立たないと思われない。「非科学的」には、普遍的でない、という意味があるが、事例研究法では、作成した人によって、完成された事例、またその企業特有の事例となるが、読み手には「例外」として受け止められる点を指している。

⁵ 上林憲雄「経営学とはどんな学問か」日本経営学会第85回大会報告要旨、2011年、P70

実態3. (科学性に乏しい経営図書や雑誌) については、

書店で市販されている著書や雑誌に対して、普遍性をもった科学性を要求する方が無理である。一方で、大企業のトヨタ自動車、任天堂、新日鉄、中小企業の岡野工業、樹研工業などについて、概念レベルの経営学では得られない実務レベルの興味あるドラマ、ストーリーには、事欠かない。

実態4. (模範解答のないケースメソッド授業) については、

ケース・メソッドによる授業展開には、回答は複数個あるため、確実にA, B, C, のなかでは、絶対Bである、という確証はない。多くの回答のなかで、A, B, C, は自社には、採用可能な回答といえる。ただし、回答Aでは、20代の男性を採用する、回答Bの場合は、現品揃えに20アイテムを増やす、回答Cの場合は、既存30アイテムを15%の値引きをする、と言うように、売上を伸ばすための唯一の正解がないため、ケース・メソッドの特徴について説明する必要がある。

実態5. (迷走する大学生の就職活動) については、

最近の学生は、どう勉強すればよいのか判らない、と言う。その上、大半が教科書すら購入しないのが現状である。例えば、日経文庫の「経営の基本」「マーケティング」「ファイナンス」さえ読まない状況のなかで、アルバイトに時間を費やしている点は、問題であろう。企業は、仕事をする上で必要となる基礎学力や教養等を出身学歴などで判断しているが、面接では、大学教育をベースにした、こなれたコミュニケーション能力や大人度を見ている。誰もが所有している「面接の方法」などに依らない方法で。

2) 基本的な指導の方向と内容

概念レベルと実務レベルの峻別 市場の需要動向、特に消費者の希求する消費財、耐久財について、よく調査し、正しい実態を把握することである。経営学教育に関与する担当者は、概念レベルと実務レベルとを混同することなく、正しく峻別して、指導する必要がある。概念レベルで、「こういうことが仮定される」が、実務レベルでは「こういうことが断定できる」と表現するため、指導を受ける者にとって、レベルの混同は、経営学に対して余計な疑念を抱かせることになる。この点について、横田澄司【1998】は、「基本的な作業の提示」をしている⁶。一例が、企業に関係するものは、誰もが「高付加価値商品により、企業の特徴を発揮すべきである」と話して終わるのではなく、そのためには、素材、部品、加工技術、デザイン、システムの領域があり、例えば「針の痛くない注射針」は、蚊の吸血行為を研究（概念レベル）して、加工技術（実務レベル）により商品化を可能にした、と話題を深化する必要がある。

⁶ 横田澄司「消費者市場の変化に対応する企業の新しい方向性：概念レベルによる基本的な作業の提示」オイコノミカ、第34巻3・4合併号、PP1-27

企業目標、企業活動の客観的把握 自社の必要とされる企業目標、活動内容は何か、である。目標には、長期、中期、短期の目標がある。また企業活動において、問題点は、特定個人か、ある特定部門の売上、定着率、事故などのいずれか、企業全体として検討した場合、業績はどうか、業界において新規事業進出に遅れをとっていないか、抜本的改革のリストラ（現事業の見直し）が必要ではないか、などである。上記は、客観的に把握していないと正しい対応ができなくなるのは当然である。

企業にとって、リストラのためにイノベーション（組織改革）が必要とされる。ドラッカーは、イノベーションとは、「市場、顧客に対する貢献によって行われるべき」とし、「研究開発予算からではなく、企業自身が生き残るために、どれほどイノベーションが必要かである」と述べている⁷。当然、講義においては、イノベーションについての具体的な説明を加えていく必要がある。同時に、イノベーションは経営者だけの問題ではなく、全社員が意識する問題ではある。

もてる情報より、必要とされる情報 経営学を担当する大学教員は、受講生が先端技術を知りたい、品質管理を徹底したい、あるいは創造的な商品開発の方法を知りたいにもかかわらず、講義・指導では、往々にして脱線して、著名な経営者の興味あるエピソードや裏話をして、関心を引きつけて終わるところがある。一例として、「彼は信心深い人で、ビルの屋上にお稲荷さんを祀っていて、経営で困ればお伺いを立てて決めるから、本当は経営学なんか必要でない」とかである。

それより、経営の安定は、永続性のある、魅力的な商品を開発し、その商品により、安定した売り上げ、収益を長く維持することである。それで業界において差別化することになる。例えば、高付加価値商品を開発するには、シーズ、ニーズをどう探索・醸成させて、一個の試作品に完結させるか、商品コンセプトは、その企業の経営哲学に即して商品開発をすることである。そのために、積極的にワークショップを交えて作業することである。

科学的な方法としての事例研究法の理解 前節で安易な事例研究の批判をしたが、研究方法は何を研究するのかによって、決定される。経営史を研究している著名な研究者が、講師に「面接法では、需要予測が出来ないのでは」と質問されたことがある⁸。確かに、面接法はサンプリング調査とは異なる。例えば、S. J. Harrysonの研究では、キャノンとソニーのグローバルな研究開発上の情報収集、人材育成、研究センターとの比較から、両社の実

⁷ P.F. ドラッカー（上田惇生、佐々木実智男訳）『マネジメント・フロンティア：明日の行動指針』ダイヤモンド社、1986年、PP319-324

⁸ 商品開発・管理学会第8回大会（平成19年6月16日（土））に基調講演「商品開発。管理学会の課題と方向性を探る」を行った後で、「臨床面接法では、将来クルマが何台売れるか、予測できませんね」と質問された。それは需要予測に委ねるべきで、この質的分析では、「なぜ、若い人は清酒よりビールを飲むのか」「なぜ、若い人は黒色のクルマより、派手なカラーのクルマを好むのか」の「なぜ」の動機を探るために使用される、と横田澄司氏は回答している。

態が説明されている⁹。

事例研究法は、社会学の「内容分析」、心理学の「カウンセリング」から、経営組織の実態の究明にまで使用されるようになり、改良の結果、一段と効果を発揮している。佐藤郁哉を中心とする人々の研究成果により、計量的手法に劣らず優れた研究が輩出している¹⁰。

古典的な研究としては、E.Mayoの有名なホーソン実験がある¹¹。この事例研究法により、「インフォーマル・グループ」を発見、経営学の発展に寄与したことは、有名である。

有効なケースメソッドの作成と活用 ケース・メソッドは、先の事例研究法にもとづき作成された事例を、小グループで討論を重ねて、全社的な方向付け（ハーバード方式）か、特定部門または個人の方向付け（シカゴ方式）かに焦点を当てて、結論を出す手法である。ここで、批判されやすい点は、回答が複数あり、唯一の正解が確定しないため、信頼できないとする点である。

僅か3篇であるが、以下事例を紹介すると、この事例を活用したケースメソッドでは、唯一の結論の明示は困難であることに気づかされる。

塩田 晃（住友スリーM）は、3Mのメンター制度は、110年の歴史がある。また独特の商品開発に結合する企業文化として、メンター制度は作用しているが、その事例である¹²。

吉田 寿（三菱UFJリサーチ&コンサルティング）は、調和のとれた労使関係の構築に、中国進出企業における中国市場の人材マネジメントの課題と対応を事例にしている¹³。

菊池裕司（オリンパス）は、ものづくり企業として、高度なスキルをもつ技術者の育成と技能の蓄積を紹介した事例である¹⁴。

ケース・メソッドでは、特定企業の経営の切り口や問題解決の道すじといった考え方・思考法が重要である。又参加者の職階、職種によって、ケースに対する視点の違いも興味あるものとなる。

学生へのモチベーション 最近の企業は、志望動機「なぜ、弊社を受けたのか」ではなく、担当できる仕事「もし、弊社に入社されたら、何をしたいのか、何ができるのか」の質問に変化してきている。その回答をもって、学生の意識や大学時代に学んだレベルも理解さ

⁹ S. J. Harryson, “How Canon and Sony Drive Product Innovation Through Net-working and Application –Focused R & D” *Journal of Product Management*, 1997, PP288-295

¹⁰ 佐藤郁哉『質的分析法：原理、方法、実践』紀伊国屋書店、2011年

佐藤郁哉『フィールドワークの手法：問、育てる、仮説をきたえる』新曜社、2002年

¹¹ E. メイヨー（村本栄一訳）「産業文明における人間関係：ホーソン実験とその展開」、日本能率協会、1967年

¹² 塩田 晃「住友3Mにおける新入社員育成のためのメンター制度」
Business Research, 2008年2月号、PP22-27

¹³ 吉田 寿「中国進出企業の人材マネジメント」
Business Research, 2008年3月号、PP6-21

¹⁴ 菊池裕司「オリンパスにおける＜ものづくりと人づくり＞」
Business Research, 2009年7月号、PP35-45

れると言うことになる。経営学のレベルも、意外と学生の経営学に関する関心の程度に影響されることを知るべきである。

したがって、より興味深い、実践的な内容の経営学を、ケースメソッドを交えながら、考えることに力点を置いて、教育することが必要のように思われる。

5. むすび

以上、経営学にまつわる不満の実態と、その是正の切り口を、私案として提示してきた。

経営学の研究や教育のあるべき姿は、理系の医学部や工学部のそれが参考になるのではなかろうか。これら理系大学や学部では、医学実験や工学実験等実験のやり方を初学年で徹底的に叩き込まれるし、臨床実習や工場実習などは高学年で重要な役割を果たしている。

経営学部でも、方法論としての統計学、市場調査や応用演習としてのケースメソッドなどをもっと重視してもよいと思うのだが、実態は、数学など基礎学力に乏しい学生の落ちこぼれを失くし留年率を下げるため、必修を少なくし、カリキュラムのスリム化が図られている。これでは商業高校のレベルと大して変わらない大学になるのではないか、企業も大学の経営学をますます信用しなくなるのではないかと危惧する。

最後に、経営学部の大学教員にとって、研究促進・深化のために、重要だと思われる点を挙げておきたい。

重要作業1. 上記の経営学、経営問題に関係している人々との情報交換である。

特に、ジャーナリストや企業経営者との情報交換は、貴重な情報が期待される。

重要作業2. フィールドワークを積極的に行うことである。

積極的に、企業の現場に足を運んで、自己の理論構築に役立て強化する。

重要作業3. 隣接科学および方法論に絶えず関心を持って、より高度な研究に努力することである。貴重な資料を、科学的厳密性をもって処理するために、統計学、多変量解析等計量的アプローチに習熟する。

重要作業4. 研究された内容は、可能な限り公刊することである。

経営学の大学教員や研究所の人々は、研究成果を刊行して世に問う責務がある。

重要作業5. 最終的には、理論の構築に関心をもつことである。

どの教員・研究員も、蓄積したデータから、些細な規模であれ仮説を導き、それを定量的・定性的に検証し、理論体系を構築することである。

<参考文献>

1. Peter & Waterman 大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社、1983 年
2. P.F.Drucker 小林宏治訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社、1985 年
3. P.Kotler 恩蔵直人監・大川修二訳『マーケティングの 10 の大罪』東洋経済新報社、2005 年
4. H.Mintzberg 池村千秋訳『MBA が会社を滅ぼす』日経 BP 社、2006 年
5. P.Rosenzweig 桃井緑美子訳『なぜビジネス書は間違うのか』日経 BP 社、2008 年
6. J.C.Collins 山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー 衰退の五段階』日経 BP 社、2010 年
7. S. J. Harryson, “ How Canon and Sony Drive Product Innovation Through Net-wotking and Application –Focused R & D “ Journal of Product Management 1997
8. E.Mayo 村本栄一訳『産業文明における人間関係：ホーソン実験とその展開』、日本能率協会、1967 年
9. 清水龍瑩『企業成長論』中央経済社、1984 年
10. 清水龍瑩『中堅・中小企業成長論』千倉書房、1990 年
11. 吉原秀樹『経営成功のキメ手 バカなとなるほど』同文館、1988 年
12. 森秀太郎『経営の常識に偽りあり』日本経済新聞社、1999 年
13. 小松俊明『役に立つMBA 役に立たないMBA』阪急コミュニケーションズ
14. 伊丹敬之『エセ理詰め経営の嘘』日本経済新聞社、2010 年
15. 深田和範『マネジメント信仰が会社を滅ぼす』新潮社 2010 年
16. 恩田敏夫『就活地獄の真相』KK ベストセラーズ ,2010 年
17. 佐々木紀彦『米国製エリートは本当にすごいのか?』東洋経済新報社、2011 年
18. 片山 修『ソニーの法則』小学館文庫、1998 年
19. 横田澄司『価値創造の企業と商品開発』泉文堂、2000 年
20. 佐藤郁哉『質的分析法：原理、方法、実践』紀伊国屋書店、2011 年
21. 佐藤郁哉『フィールドワークの手法：問、育てる、仮説をきたえる』新曜社、2002 年

謝辞：本稿を作成するに当たり、商品開発・管理学会名誉会長 横田澄司氏（元名古屋市立大学教授）の助言を得た。ここに記して謝辞を表する次第である。

